

前 言

导入CI的企业很多，但作表面文章的不少，其效果往往虎头蛇尾；从事CI设计的公司也很多，但其收益方式是按企业形象增值提成的仅是凤毛麟角。

这些说明了，CI效用递减的事实，以及人们怕其递减的心态。CI已经热了好久。有人甚至说，它过时了，已被其他超越了。

然而，CI时代的终结并没有到来：如果把CI仅作为“企业识别”（Corporate Identity）的代名词，那么它在西方已走过了半个多世纪的历程，可能其效用已开始递减了；但如果将CI理解为“企业形象”（Corporate Image）的代名词，则是一种无论经营者是否意识到都永远存在的客观事物。企业对其形象的关注永远不会终结。无论如何，企业形象是企业的“第一产品”。企业形象问题可以被认为是一个永恒的命题。

但是，如果一项CI企划仅仅涉及到美术设计，那么，它的作用只不过是化妆品的作用；如果一项CI企划仅仅涉及到开发，没有深入到组织、实施、跟踪、控制、发展各环节，那么，它的作用也只不过是一时的，经不住时间的推敲。

一个企业的形象是由特定的企业提供物、特定的传达和特定的公众所决定的，并随着企业提供物、传达和公众的变化而变化（这个构造在本书中被定义为“形象三角轴”）。《CI手册》不能被视为企业形象工作的最后结果。形象设计公司不仅在开始工作时必须首先考虑组织本身的性质及其战略，而且对企业

形象不断的战略充实、维持与更新才是问题的关键。常胜不衰的企业形象的维系是一个需要对其进行战略管理的动态过程，基本上涉及形象分析、定位、表达、传播生成、评价控制、变革发展等各环节。这个过程在本书中被称为CI战略管理时间序列六流程，其具体展开即是本书的篇章结构。

具有战略取向的CI还是包容CS (Customer Satisfaction) 的。CI战略管理的目的即要达到“企业形象满意”。只有不断跟踪评价企业在公众眼中的形象，调整控制其自身形象，才能使社会公众对企业总体或产品、品牌、市场等印象永远持有一种肯定态度。

在“知识经济”时代，“管理知识”已成为一种新的生产要素。区别于其他实物性投入，“知识创新”的边际收益是递增的。“企业再造”的过程包含着对企业形象的创新和再造。为了把握未来的企业形象，必须对CI实施战略管理。CI的战略管理是一种“学习型”的“技能知识”，是管理知识的创新，是CI的创新工程。CI战略管理的效用是递增的。

历史地看，美国的CI以VI为核心，强调审美与视觉性，是现代CI策划的第一代；日本的CI以MI为核心，深入到企业经营的价值观深处，较具文化性，是现代CI策划的第二代。中国企业不自觉地会认同日本CI模式，这是文化源趋同的结果。然而，刚刚迈入市场经济的中国企业的现实首先缺乏的是经营战略，因为这在计划经济时是不需要的。中国不缺文化，中国企业的形象深处主要缺乏的是战略的支撑。中国的CI更须以战略为导向，或者说，其理念中的相当内容应为战略性的内容。中国企业所呼唤的即是此种具备战略性的CI。

CI从视觉性经由文化性达到战略性的第二次飞跃，所达到的是“第三代CI——企业形象的战略管理”的崭新时代。从书

中关于现代CI之父IBM形象的“辉煌—危机—再辉煌”案例的历程看，同样实证着战略管理对企业形象的意义，形象再定位在CI战略管理中的作用。

本书不同于目前见到的一般的CI书籍。其特色在于：

1、具有系统的创新性。从战略管理的视角来展开CI的论述，还是首次。

2、传统CI书基本停留在论述形象表达、传播生成方面。本书涉及形象分析、定位的内容较全面，尤其关于形象评价控制、变革发展方面的内容更不多见。

3、特别强调实施CI战略管理的技法。每章的第一节基本地就是关于方法论的内容；而且，每章后均附有案例及与该章内容相关的案例思考提示。这些案例大部分都是作者亲自参与撰写的。这些内容极大地演绎了关于CI战略管理的概念与操作，具有实践的指导意义。

4、参照国际学术专著出版物惯例，每章后均有“小结”；书后还附有“主要参考文献”和“主题词索引”。这些都会给读者的阅读、查阅与进一步研究带来方便。

市场营销学前辈中国市场学会顾问梅汝和教授对本书的选题给予了肯定；上海太阳企业形象设计公司总经理翁建华设计总监则提供了诸多的CI企划的实践机会；上外教育出版社的领导和编辑为本书的出版花费了许多心血；另外，杨豪树、赵明达、胡俊超等协助了部分资料翻译与电脑操作。在此一并致谢。

本书的出版获得了上海发展汽车工业教育基金会资助项目一等奖；同时还得到了上海外国语大学学术专著出版基金的资助，在此深表谢意。

本书的部分内容曾在上海市高级营销人员研修班上多次讲授,得到了较高的评价和深受欢迎。期待着出版后,能得到读者的批评、指正与厚爱。

范 徵

1998年2月

上海外国语大学国际企业管理系主任

上海太阳企业形象设计公司高级顾问

上海交通大学管理学院企业管理博士

目 录

第一章 形象的深处是战略	1
第一节 CI经典案例在90年代的续文	1
一、IBM“蓝巨人”面临的形象危机	1
二、昔日“太阳神”辉煌的日趋黯淡	5
第二节 CI战略管理的特征参量	7
一、形象与战略的一致性与变异性	8
二、一般战略与形象基本要则的耦合性	9
三、CI空间构造三角轴	11
四、CI时间序列六流程	14
第三节 第三代CI的新概念	18
一、CI本身的第二次飞跃	18
二、“知识经济”下CI战略管理的递增效用	19
小 结	22
案 例 “第一百货” 能否继续保持 “第一” ?	23
第二章 行业与竞争形象分析	31
第一节 ICIA工具包	31
一、文献调研	32
二、实地调查	34
三、专家意见征询	36
第二节 行业形象：行业吸引力	39
一、生命周期	40

二、利润水平	44
三、技术水平	45
四、行业结构与市场容量	46
五、规模经济与经验曲线	48
六、成功的关键因素	50
第三节 行业形象的竞争方面	53
一、五因素竞争模型	53
二、第六种力量：政府、社会和环境	57
三、竞争程度：垄断、竞争与寡头	58
四、行业内的战略集团	60
第四节 内外形象匹配与战略选择	60
一、形象化的企业实态：价值链	61
二、SCQD 模型：“吸引—竞争”形象匹配	63
三、SWOT 模型：内外形象匹配	67
小 结	71
案 例 “上海永久”的形象宣言——开创21世纪人类 社会绿色、运动、健康、繁荣新纪元	72

第三章 企业形象定位85

第一节 形象定位：规范法与实证法	85
一、理念定位原则及其条文化	86
二、形象维度与定位矩阵	88
第二节 产品/服务形象定位	92
一、特色形象：差异性的灵魂	93
二、利益形象：满意、愉悦、有益和欠缺商品	96
三、类型定位：将新产品定为非预期的那一类	97
四、抗衡形象：挑战并借用老牌形象	97
五、使用定位：创造老产品的新用途、新顾客	98

六、价格档次：高、中、低及铁价型	98
第三节 品牌形象定位	100
一、名牌的世界性评价指标	100
二、“功能性—表现性”二维品牌形象	103
三、领导、上升、新兴、衰退品牌形象	105
第四节 市场形象定位	107
一、领导、挑战、追随、补缺者形象	107
二、“质量—价格”二维形象	110
三、市场营销形象	111
第五节 企业综合形象定位	115
一、“知名度—美誉度”双轴形象	116
二、“知名度—可亲度—美誉度”双二轴形象	120
三、“企业认知度—广告接触度—企业评价度” 三维形象	120
四、从“技术优良”到“对文化有贡献”的 23项形象	122
五、“实力—活力—发展力”三轴终结形象	123
六、诸行业一流形象的关键因子	125
小 结	126
案 例 上海大众的形象定位	127

第四章 企业形象提案及其表达139

第一节 CI企划的物化形式	139
一、《提案书》：投标书实质	139
二、《企划书》：总理念实质	144
三、《CI手册》：VI手册实质	147
第二节 “语言—听觉”形象	150
一、名称：理念与战略的形象表达	151

二、广告语、标语、言论、企业音乐	155
第三节 “图形—视觉”形象	159
一、标志：形象与战略传播的符号	159
二、标准字、标准色、企业造型	165
第四节 “动作—视听觉”形象	171
一、形象广告：战略性的广告	171
二、开业、庆典、营销活动	178
小 结	179
案 例 雅戈尔集团CI工程	180
 第五章 企业形象的传播与生成	 190
第一节 企业形象的内外传播	190
一、企业面临的内外公众	190
二、传播方式选择与要点	192
第二节 员工与企业形象	194
一、企业眼中的员工形象	194
二、员工眼中的企业形象	195
三、员工关系（ER）的形象策略	196
第三节 金融界与企业形象	200
一、企业眼中的金融界形象	200
二、金融界眼中的企业形象	201
三、金融关系（FR）的形象策略	202
第四节 顾客与企业形象	205
一、企业眼中的顾客形象	205
二、顾客眼中的企业形象	206
三、顾客关系（CR）的形象策略	207
第五节 供应商与企业形象	211
一、企业眼中的供应商形象	211

二、供应商眼中的企业形象	212
三、供货关系 (SR) 的形象策略	212
第六节 同行与企业形象	214
一、企业眼中的同行形象	214
二、同行眼中的企业形象	214
三、同行关系 (IR) 的形象策略	215
第七节 地方社区与企业形象	217
一、企业眼中的社区形象	217
二、社区眼中的企业形象	218
三、社区关系 (CR) 的形象策略	220
第八节 政府与企业形象	221
一、企业眼中的政府形象	221
二、政府眼中的企业形象	222
三、政府关系 (GR) 的形象策略	224
第九节 大众传播媒介与企业形象	225
一、企业眼中的媒介形象	225
二、媒介眼中的企业形象	227
三、媒介关系 (MR) 的形象策略	228
小 结	229
案 例 长虹形象: 中国彩电大王	230

第六章 形象效果的评价与控制238

第一节 形象数据的统计方法	238
一、形象的单项与交叉统计	239
二、形象的相关分析	239
三、形象的因子分析	240
四、多层次权重分析	241
五、形象评价软件	243

第二节 形象资产提升的实证评估	243
一、超额资本利润率法	244
二、超额收益资本化法	246
三、割差法结合收益现值法	248
第三节 形象效果物化的实证分析	249
一、形象的销售效应	249
二、形象的股票价格运动效应	252
三、形象与新生力量的招募	259
四、PIMS战略效应中的形象因素	261
第四节 形象跟踪与评价系统	265
一、设计阶段	266
二、数据收集阶段	268
三、形象差距分析阶段	268
四、形象修正行动和跟踪阶段	269
五、资源有限条件下营销形象目标优先化	273
第五节 企业形象的控制	281
一、虚像与实像控制	281
二、形象老化与控制形象的因素	284
三、经济不景气期的企业形象维持	289
四、形象周期与形象循环	291
小 结	293
案 例 给南京路把“脉”：	
“中华商业第一街”企业形象实证分析	294

第七章 企业形象变革与发展 305

第一节 形象重塑与再造法	305
一、各种战略方案的形象特征	305
二、产品与品牌形象再定位	313

三、企业与品牌名称再命名	315
四、视觉形象再设计	318
第二节 合并企业的形象塑造	321
一、名称的保留与创新	321
二、需要克服的合并不良现象	323
三、企业共有价值观的创造	324
第三节 国际化经营的形象塑造	325
一、名称的保留与创新	325
二、企业的四种国际形象	326
三、全球企业的分散经营的形象	329
第四节 多元化经营的形象塑造	331
一、集团公司业务的名称表达	331
二、旧有名称或标志的革新	332
三、协同作用效果	333
第五节 形象设计的新境界：企业形象的拓展	334
一、DI：地区形象与中国形象	335
二、PI：个人形象与管理者形象	338
三、CS：顾客满意与企业形象满意	341
四、CE：企业环境战略	346
小 结	346
案 例 宝大祥公司企业形象再定位与再设计	347
 第八章 第三代CI的组织定型与推进主体	 360
第一节 形象的组织结构定型	360
一、形象定型的四大钻石	360
二、形象定型的三种结构	361
第二节 主角：公司内的形象策划班子	365
一、CEO与企业形象	365

二、CI战略管理委员会	366
三、CI执行机构	367
四、形象机构与其他组织的矩阵制关系	368
第三节 助产士：公司外的形象咨询机构	369
一、内外CI机构的关系	369
二、选择外界顾问机构	372
三、CI公司的形象与运作	373
第四节 第三代CI企划人	377
一、现代企划观	377
二、CI企划人的形象	379
三、CI企划能力日常训练	382
四、CI企划核心课程	387
小 结	388
案 例 中国绒线大王：刘瑞旗与恒源祥	389
主要参考文献	401
主题词索引	404

第一章 形象的深处是战略

本章共分三小节：第一节现实考察国内外CI经典案例的盛衰经历；第二节探求为把握未来企业形象，对CI实施战略管理的构想，并同时给出了本书的体系；第三节理论归纳“第三代CI”的新概念——企业形象的战略管理。

导引全章的是关于“IBM”与“太阳神”的案例分析。最后所附案例想引起的是关于“第一百货”形象的战略管理的思考。

第一节 CI经典案例在90年代的续文

翻开国内外有关CI（Corporate Identity 企业识别，或Corporate Image 企业形象）的著作，在强调企业形象的重要性时，无一不例举作为标志着现代国外CI鼻祖的IBM“蓝巨人”案例，以及作为当代国内CI导入先行者的“太阳神”案例。然而，时过境迁，IBM也曾出现过形象危机；昔日“太阳神”的辉煌业已黯淡。且看CI经典案例在90年代的续文。

一、IBM“蓝巨人”面临的形象危机

IBM公司由老托马斯在1914年创办。最早称作“计算—制表—记录公司”，10年后更名为“国际商用机器公司”。30年

代起主要生产打字机、冲孔卡等产品。二战后因生产冲孔卡计数机和研制部分电子操作的数字计算机逐渐成为计算机行业居于领导地位的大企业。

在50年代初期，IBM因未能大胆在电子计算机领域创新投产，而败北于另一家商用机器公司（意大利的奥利维帝，Olivetti）。1956年老托马斯去世，小托马斯继任总裁。他在完成产品转换、组织结构改革、击败竞争对手的同时，产生了一个新的思路：要跻身于世界大企业的行列，角逐于国际市场，必须改变企业40年来的老旧形式，树立独特、响亮的，具有“前卫、科技、智慧”等特性的企业形象。它在公众心目中应该是“组织制度健全、充满自信、永远走在电脑科技尖端的国际性公司”的印象。

在工业设计大师诺依斯的建议下，IBM重新确定了公司的商号，即把公司全称International Business Machines 浓缩成“IBM”三个字，并以此设计了企业标志，即把IBM三字设计成具有强烈视觉冲击力的粗黑体字（见图表1-1），以便引起公众的注意。同时经调查还发现，大约有70%的人选择计算机时都是IBM 40型蓝色外壳计算机，IBM的蓝色设计最受欢迎。结果，IBM即是企业标志，也是企业商标和标准字，同时确定蓝色为标准色。以此象征企业的高科技性质和实力。另外两名工业设计家蓝德和依姆斯还为IBM设计了标准化的产品外形设计。视觉一体化的系统设计和实施突出了IBM的企业特色，统一了企业的对内对外的信息。从此，IBM的社会知名度与美誉度大增，市场占有率迅速扩大，“蓝巨人”的高大形象在公众中树立了起来。这也就是众所周知的IBM的开创现代CI先河的CI效应。

然而，曾几何时，“蓝巨人”却陷入了深深的蓝色忧郁症之中。IBM从80年代末开始全面滑坡：原计划1990年实现营

业额1,000亿美元，结果仅为690亿美元，1993年更下降为610亿美元；电脑市场占有率也由原来的70%降到1993年的13.6%；1992年度亏损达80亿美元，创下了西方企业最高亏损记录；股票从1987年的每股175美元，跌至1993年的每股50美元。1992年IBM的股票市值跌了大约178亿美元，跌幅达36%；在美国1,000家大公司排行榜上1992年还是名列第一的IBM，1993年已降至第12位；在世界名牌价值排行榜上，1985年还是第九位的IBM，到了1993、1994年业已被挤出20名之外，而像“微软”、“惠普”和“摩托罗拉”等品牌已跻身前位。在另一项针对50家大型企业的市场调查中显示：42%的公司已决定不再购买IBM公司的产品，26%的公司打算静观IBM的发展后再作决定。几年来，IBM共裁员10万，总裁约翰·阿克斯引咎辞职。让人感到IBM的大势已去。

IBM的形象危机源于其公司战略的三个失误：①当其在PC电脑的研制上有了突破后，一反一贯做法，仓促中决定公开技术规格，让世界共享（所谓的“公开平台”）；②CPU向英特尔采购，操作系统由微软公司提供。这些成败攸关的重大决策，造福了社会，也造成了无数人致富（特别是美国本土、日本、韩国、台湾、香港、新加坡的年轻创业者）。打开了商机的大门，却摧毁了IBM个人电脑的赢利能力，终于导致它的大型机市场的萎缩。和微软公司和英特尔以后的数十年腾飞尤其不对称；③IBM在90年代初缺乏创新。相反，英特尔公司的86系列中央处理器技术更先进，摩托罗拉的存储器更有优势。在软件上，微软公司的窗口软件替代了IBM的操作系统。假如我们从单个企业的角度来评说的话，IBM之所以会面临90年代初期的形象危机，其本身的战略决策难辞其咎。

IBM虽然是二流产品，但它曾借助于CI造就了一流的企业形象，也曾拥有一流的市场。据国外管理专家的调查，90年代

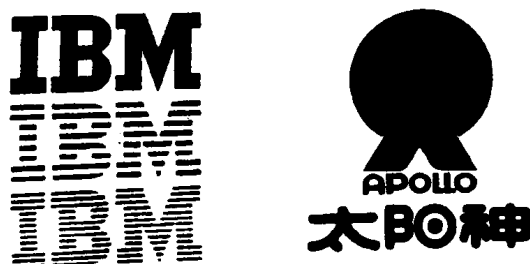
初的IBM，已不再是“一流形象、二流产品、一流市场”了，取而代之的是“一流技术、二流产品、三流市场、三流形象”了。当今IBM正在新任总裁带领下，从头做起，重振雄风。不过有一点是可以肯定的，IBM企业形象的重塑并非为先前的以标准字、色的设计与传播为核心的传统CI方法所能解决得了的。

痛定思痛，从1993年起IBM开始设计“深蓝”。如果说，以前的电脑只是代替人脑做一些工作，那么，“深蓝”将是战胜人脑——这是IBM对其产品的再定位。1997年5月，在全世界最容易产生新闻热点的纽约闹市区曼哈顿开展了一场“人机大战”。5月11日，IBM公司电脑“深蓝”战胜了国际象棋世界冠军卡斯帕罗夫。如今的“深蓝”向世人宣告，蓝色的IBM的电脑又领先一步，继续成为“前卫、科技、智慧”的象征。另外，如果你注意一下90年代后期IBM在中国的广告，还可以发现，与其他电脑公司不同，IBM闭口不谈其产品的先进性，而是向生产厂伸出援助之手——这是IBM对其市场形象的再定位。IBM对其销售代表的要求现在是：①对潜在客户作深入了解；②洞察客户的问题所在；③为客户设计一套合理的解决方法。现在IBM的广告主题是“四海一家的解决之道”。IBM从出售产品到出售服务，现在则更明确为出售解决方法。IBM的这种营销方式使市场营销学产生了一个新名词“合作营销”。IBM因此又重铸了辉煌，1997、1998年度其市场价值重返全球第13名。

略微浏览一下《财富》（Fortune）杂志的“世界前500家大企业”排行榜，就可以发现：1970年入此排行榜的大公司中，到80年代竟有三分之一已经销声匿迹。而80年代以来，每年又有30余家企业从这一“商场排行榜”中被除名。这些商贾巨子的形象为何只能辉煌一时却不能永葆青春？固然可以找出

种种外在原因，如环境的多变、竞争的加剧等。但是，IBM形象的“辉煌—危机—再辉煌”的历程，实证着战略对形象的意义，形象再定位在CI战略管理中的作用，常胜不衰的企业形象的维系是一个需要对其进行战略管理的动态的过程。

图表1—1 IBM 与“太阳神”的企业标志



二、昔日“太阳神”辉煌的日趋黯淡

生产保健口服液的广东太阳神集团有限公司是我国第一家全面导入CI，并曾取得巨大成功的企业。太阳神集团的前身是珠江三角洲一家规模不大的乡镇企业——广东东莞黄江保健饮料厂。该厂于80年代初开发出一种生物键口服液，并逐渐在广东市场站稳了脚跟。到80年代中期，生物键口服液在走出本省、准备开拓上海和华东市场的前夕，企业的决策者开始接受CI理论，并委托新成立的广州“新境界设计群”负责总体策划，全面导入CI。

他们导入CI的第一步是重新确立企业的产品形象。在原有的经营模式下，产品名是“生物键”，商标叫“万事达”，企业名称为“东莞黄江保健品厂”，三者互不相干。用CI理念加以评判，“生物键”这个名称外延狭窄、硬度大、弹性小，企业名称地方味太浓，两者又与商标不一致。此种模式对企业的未来